小樽商科大学地域研究会グローバリズムと地域経済
― 北海道再生のための提言 ―

中　村　秀　雄

北海道の元気な国際企業に学ぶ，海外取引成功の秘訣
⑴　株式会社エフ･イー
⑵　KCM エンジニアリング株式会社

は じ め に

2001年に本学に就職して以来，北海道国際ビジネスセンターの貿易コンサルタントの職，国際取引契約研究会，道内企業の顧問活動などを通じて，地域の企業に対して国際取引についてのアドバイスを行ってきた。今般地域研究会の「グローバリズムと地域経済」と題した研究の一環として，過去にアドバイスした企業が実際にどのように国際商取引を展開していったかを追跡することにより，北海道の発展のための処方箋が書けないか，と考えてはじめたのがこの調査である。今回は第１社目と２社目の結果を発表する。

Ⅰ　株式会社エフ・イー[1)]

1．会社概要

1959年に創業した佐々木鉄工所と，同じ年に創業した株式会社甲斐鉄工所が，1991年合併し株式会社エフ･イー（以下「Fe 社」）となった。野菜洗浄機･選別

1）旭川市工業団地在。2009年10月１日に聞き取り調査を実施した。

機の設計，製造，据付を得意事業とするほか，環境調和型事業や濾材[2)]更生事業にも進出している。葉付き大根洗浄機では全国の80%近くのシェアーを有する。2009年現在の年間売上高は4億円程度である。

技術力，開発力を経営の中心に据え，部材，部品の製造は下請に出し，自社工場では組み立てだけを行っている。部品の一部には中国で生産しているものもある[3)]。

2．国際取引

次にFe社の国際取引について見てみる。

⑴　実　　績

2006年以前には,日本の商社を通じ台湾に人参洗浄機を輸出したことがある。Fe社にとっては，取引は「横浜港渡し」条件で国内取引として行われた。つまりこの時は商社に売り切り，商社が輸出当事者になったので，Fe社は直接に国際取引契約の当事者にはならなかった。

海外との直接取引は2006年7月，韓国のB社への「葉付き大根洗浄機」1式の輸出契約が最初である。

⑵　国際契約への取り組み

a．輸出採算

円建て･円払いを原則にすることによって，為替変動による採算の変動を受けないようにしている。

また部品の一部は2007年頃から製造コストの安い深圳の会社で作っている[4)]。但し完成度を全面的に信頼できるまでに至っておらず，日本で全品を再検査してから使っている。最初は不良品率15%位であったが，今では5%位ま

2）浄水場の濾過池には，砂から玉石までの濾過材が7層ほど敷き詰められている。Fe社はこれらをまとめて洗浄し，再びサイズごとに分離して排出する装置を開発した。

3）2⑵a参照。

4）この会社の社長は日本人である。

で下がっており，Fe 社採算向上に貢献している。

ｂ．意思疎通

Fe 社々長は別に輸出入を業とする会社を知人と共に所有している。この会社はカナダ，アメリカ，中国，韓国と取引実績があり，外国語の読めるスタッフがいる。またその中国事務所には現地人スタッフもいる。従って書類の作成，契約交渉などには不自由しない。Fe 社としてもこのノウハウを必要なときに借りている。

また Fe 社は外国語での条件交渉，契約交渉などには通訳を使っている。

ｃ．国際取引契約書の作成

今までのところ，国際取引契約書作成で苦労した経験はない。

⑶　中国市場への進出可能性

中国市場は，一般的には日本企業の有望なマーケットとして捉えられているが，Fe 社の製品の視点から見ると次のような問題があり，今のところ積極的な取引は考えていない。

(i)　人件費が安いので，機械で洗浄した高コストの商品のマーケットがない。

(ii)　従ってコストをかけて洗ったとしても，その大根は日本人，又は日本市場向けということになる。

(iii)　しかし中国の大根は農薬を大量に使用しているために，現在の日本人消費者の嗜好からすると，現地在住の日本人向け需要，対日輸出共に考えられない。

なお一旦洗浄して水分に触れた野菜は，低温で消費地まで輸送しないと，傷んだり腐ったりしてしまう。中国ではこのような低温輸送の技術が十分確立されていないという現実もある。実はこの問題は韓国でも存在する。地方の産地で洗浄した大根の，大消費地であるソウル[5)]までの輸送には解決すべき課題がある。

5）ソウルまで持って行ってから洗わない理由は，人口密集地での大量の洗浄泥による下水汚染を防ぐためである。

⑷　それ以外の国際取引

ハワイからも日系人向けの野菜の洗浄を目的とした引合いがある。仕様は合意されているが，価格面で折合いがついていない[6)]。

韓国との取引を機に，国際取引を増やしたいと思っている。

3．輸出取引 ― 韓国の会社との取引 ―

2006年以降行っているＢ社との取引の経過や，それに当たって経験したことは，次の通りである。

⑴　直接取引

海外取引の実際を学ぶためにジェトロ[7)]札幌にアドバイスを求めた。取引スキーム検討，代金決済関連，契約書作成に当たっては，取引銀行の国際業務部門にも相談した。また実際の輸出手続の詳細については，株式会社栗林商会[8)]の助言を得た。

⑵　Ｂ社との契約書

この会社との第１回目の取引では⑴記載の銀行のアドバイスを受けて，きちんとした契約書案を作成して提示したが，相手方にそこまで厳格なものを作る必要があるのかと抵抗され，最終的には所々緩やかな形にした契約書が出来上がった。

契約書は２本ある。各々の中で，特筆すべきところは以下のとおりである。

ａ．売買契約書

(i)　当初案では，契約締結後の製造費用増加を，最終的に価格に転嫁する権利を売主が有することになっていたが，削除された。契約日から船積までの期間が１ヶ月程度と短かったので，本取引では特に問題はなかった。

6）2009年10月現在。

7）独立行政法人日本貿易振興機構。Japan External Trade Organization (JETRO).

8）船舶代理店事業等を営む会社で，北海道室蘭市に本社を置く。道内に６つの拠点を持つほか，本州にも拠点がある。また上海，大連，ソウルに連絡事務所を設置している。

(ii) 商品代の支払いは3分割とした。そのうち頭金は契約後すぐに支払われるが，残りの70%は商品が実際に船積された後に支払われることになっていた。この与信のリスクは商売上のリスクとして，Fe社が取った。

(iii) 本契約の条件はCIF[9]であったが，実際にはそれだけで終らずに，据付指導員が派遣された。しかしこの指導員の業務責任範囲，費用負担等については，特に条件を明記しなかった。

(iv) 大根洗浄機は北海道では大根の収穫可能期間，すなわち5月から11月ぐらいまでしか使われない。そこでFe社は，その期間かつ1日10時間程度の稼働時間を前提に，1年間の性能保証をしている。一方韓国での使われ方は通年であり，かつ1日24時間運転することも想定される，という過酷なものである。そのことを認識の上で，保証期間は1年間もしくは，運転時間2000時間[10]のどちらか早い方，という保証条件も検討したが，最終的には日本と同じ1年の性能保証を与えた。そうするに当たっては免責事由を詳細に定めて，過剰な責任を負う可能性を排除した。このような手厚い保証を提供することができたもう一つの理由として，運転マニュアルが整備されているために，運転者に帰責事由のあるときには，保証義務が発生しないことが明らかになっていることもあげられる[11]。

(v) 本件機械による韓国での知的財産権の侵害については，Fe社は一切責任を持たない，と規定することによって，未知の知的財産権の侵害可能性についての責任のおそれを遮断した。

(vi) 紛争解決のための仲裁条項に，最終的に記載された仲裁規則[12]は，実際に存在しないものである。

9）国際商業会議所が定めた13の貿易条件基準の1つで，「運賃保険料込み」とよばれる。船舶による輸送を念頭においた条件である。売主は目的港までの船の手配と，保険の手配を行った上で，船積港における船積までの業務を行う。

10）1日24時間運転するとしたら，80余日ということになる。

11）Fe社は“Simple is best”をモットーとしており，機械は壊れにくく直しやすい。このことも保証条件交渉を簡単にしている理由であろう。

12）「国際商事仲裁制度の商事仲裁規則」とある。

(vii) 本契約の準拠法は「国際商事仲裁制度(国際貿易事例)」とあるが，これは法的には意味をなさない。準拠法とはある国の法体系を指すものであり，本契約であれば「日本法」などと書くべきであった。

b．代理店契約書

この契約書の最大の特徴は，契約期間が10年と長いことであろう。契約書には，実績が著しく低い場合は，当事者が協議して契約期間及び契約内容を見直すことができる旨の定めがあるが，どのような場合にこの条項が発動されるかがはっきりしないので，問題になりうる。もちろん実績が全くない，もしくは極端に少ない場合は，両者協議することが可能である限り，実際的な解決は見出せようが，契約条項としてはもう少し客観的な構成が望まれる。

その他準拠法の規定が存在しないのも，法的には問題になるところである。仲裁条項についても売買契約と同じ問題を含んでいる。

(3) 韓国との取引での検討事項

韓国Ｂ社との2006年の取引は，同年８月に船積がなされ，据付，試運転も含めて成功裏に終った。その取引及び，その後の韓国の顧客との取引過程で，いくつかの課題が浮かび上がってきた。

a．現地部品の組み込み

2006年の取引では次のようなことはなかったが，韓国政府は最近では，外国でしか製造できないものの輸入は許すが，国内生産が可能な物[13)]のあるものは，その輸入を許可しないという方針をとっているとのことである。そのため自社工場内で完成させた機械を輸出することが出来ない場合が発生しうることになってしまった。

Fe社は売主，メーカーとして，売買契約上で機械全体の性能保証をする必要がある。ところがその一部が他社の製品である場合には，不都合が起こったときにその原因が，自社の製造･組み立て範囲内の問題なのか，組み込まれた他社の部品に起因するものか，両者の複合的要因によるのか仕訳をする必要が

---

13) たとえば大根洗浄機に使われているセンサーがその例である。

出てくる。前述[14]のようにFe社が自分で外国に下請けさせている商品に不具合があった場合は，自社の責任として対応するのは当然だが，輸出先国の法令に基づく要請で一部に他社の部品を組み込む場合の，保証条件の設定は慎重にすることを要する。

2006年のB社との契約条件は，このようなことを予想していなかったので，第三者の製造した部品の不具合に起因する事故が起こった場合でも，Fe社を免責するという趣旨の規定はない[15]。

b．買主の購入資金繰りと為替変動

日本でも農家が農業機械を導入するに当たっては，政府の補助金受入が購入の前提とされることがあるが，韓国においても大規模なものは，政府からの補助金を原資にして購入する。そのために買主は翌年度の予算を取るべく，前年に申請をする。ところが申請はウォンで行われるので，実際の輸入決済のときにウォン安になると，円ベースでの決済資金が足りなくなる。

Fe社の見積書には円建で価格の有効期限を記載しており，相手方とはそれに基づいて契約をしているので，理屈の上では価格は合意済み事項の筈だが，ひとたびウォン安になると，契約のことは一向お構いなく，価格が高いので契約を履行できないと言ってくる。実際問題として大変なことは理解するが，契約した以上それを守ることは当然である，との前提を全く脇に押しやってしまう態度には，商人としてうなずけないものがある。

c．韓国人と日本人の民族性の違い

bにあげたことの他にも，韓国の買主は要求することはするが，自分の方でやらなければならないことについては「大丈夫」と言いながら，必ずしもスケジュール通りにやらない，といったことも度々あって，戸惑ったことがあった。

---

14)　2(2)a参照。

15) 通常の機械の輸出契約ではこのような事態に備えて，他社の部品や機械などを組み込んだり，他の機械と連結して作業するときは，売主の承諾を得るべきこと，更に保証対象と思われる事故が起こっても，その原因が明らかに自社の機械部分にないときは，売主は責任を持たないこと，そのことの証明は買主がすること等の，細かい規定が盛り込まれることが少なくない。

日本の常識で相手方の用意が出来ていると思って事を進めると，思わぬ落とし穴にはまるということを認識させられた。

d．歴史の残滓

なお商談で韓国の地方に行くと，反日感情が強く残っていることがあった。現実の取引の障害になることはなかったが，国際取引の思ってもみない側面を体験した。

⑷ 国際取引と言葉

B社の代表者は，日本に住んでいたこともあって，日本語が分かるので，契約交渉も契約書作成も日本語で行った。

4．契約管理と知財戦略

⑴ Fe 社は国内の取引でも書面の作成･整備を重視して，自社の権利の明確化と保護に配慮している。具体的には次のようなことがあげられる。

(i) 買い手からの注文が書面でなくても，注文請書を発行する。

(ii) 据付等の契約のときは，工事契約書を作成する。

(iii) 機械には詳細な取扱説明書を添付して，運転条件，運転方法，メーカーの責任の範囲を明確にする。

契約等の書面の整備を要求するため，顧客からはスムーズに受け入れられないこともなくはない。2009年に取引をした鹿児島県のある地域のように，書面を作る慣行のない地縁社会では，苦情を言われた。但し最終的には理解してもらって，契約書面を作成した。

⑵ 知的財産権戦略

Fe 社は技術力に重点をおいているので，知的財産権管理には細心の注意を払っている。例えば韓国のB社との取引の対象であった大根洗浄機械についても，日本国内では1990年代の終わりごろから，技術を確立し次第，特許を順次申請，登録してきた。

輸出するに当って韓国でも，基幹技術については特許申請をしておいた方が良いと考え，国際弁理士を通じて韓国での登録手続をしようとしたところ，日

本で特許が既に与えられている技術は，設定の登録の後６ヶ月以内に，韓国で特許申請しないと，同国内で公知の事実とされ，特許が与えられないことが判明したので，最新の技術（水膜現象を利用して，大根の表面に傷をつけずに，洗浄する技術）だけの申請をした。幸いこの技術が機械の中核をなすものなので，大事な技術の防御の体制はできたと言える。

現在芋の皮むき機を開発，販売しようとしている。北海道ではジャガイモの小玉は廃棄されるか，せいぜいデンプン製造にしか使われないが，これを食用に使えるものとして，商品価値を高めることを目指すものである。特許を申請中である。

５．経営哲学

情報収集を通じて触れたFe社の経営哲学の一端を記すと次のようなものである。

⑴　技術への意欲と信頼

“Simple is best”をモットーに，使いやすい農機具の開発を目指す。すなわち信頼性を追求するが，それに当たっては複雑，高価で壊れにくいが，いったん壊れたら簡単に直せない機械よりも，簡単に直せる機械の製作を目指す，という方針を取っている。技術開発に多額の資金を投入するに当たって，経営の基幹に「信頼できる技術の開発」を据えていることがよく分かる。

⑵　人間関係を重んじる

ａ．まず商売に当たっては，何と言っても人間関係，信頼関係が大切であると考えている。しかしそのような関係と，権利･義務の明確化，けじめとはもちろん違う。４⑴に触れた鹿児島の取引の際には，地域の慣行で書類の作成すら煙たがられたが，これは特殊な社会関係下のことであって，信頼関係と書類作成は別のことであると考えている。

ｂ．深圳の下請工場との関係のようなものをもっていることは，目に見えない会社の財産だと考えている。

⑶　グローバル思考 ― 旭川をベースにして ―

ａ．旭川に本社を置くこと

Fe 社は本社を札幌や本州に移転することを考えていない。北海道の地方で経営することに意義を感じている。Fe 社の製品は，北海道の中でも農業が盛んな地域にあって，その環境において開発された機械だからである。また旭川でビジネスをしていても，国内取引では特に不便を感じることはない。

ｂ．国際取引に当たっての障害

国際取引に当たっては障害が無いわけではない。例えば旭川から韓国に機械を輸出するときに，梱包材料の木を燻蒸する必要があるが，これに１週間位かかる（苫小牧で作業を行う）。中央であれば燻蒸済み梱包材の入手は簡単であろうし，無くても近くで処理可能だと推測される。これは地方で輸出をするときの障害になる。

ｃ．国際取引の心構え

国際取引では平易な言葉で言えば「なめられてはならない」，言い換えれば「対等な関係」を保つことが大切だと考えている。相手の国籍によって対応の原則を変えない。

６．Fe 社に学ぶ ― 地域にあって，グローバルに活動する会社 ―

Fe 社の経営哲学，国際経営の分析から，堅実な経営発展の要諦，そして北海道の企業が学ぶべきこと，考えるべきこととして，次のようなことが浮かび上がってくる。

ａ．技術開発とその維持

独自の技術を開発し，技術に対する権利保全策を構築し，それを維持発展させることが重要である。権利保全については外国に進出する場合についても言える。進出しようとしている海外の国で，技術の法的地位を固めておく方法をまず考え，実行することである。

また技術に対する自信を持っていることも大切なことである。

b．問題を起こさない製品

高度だが信頼性に乏しかったり，維持しにくいものを作るより，“Simple is best”を旗印に，故障しにくく，万一故障しても修理しやすい製品を作ることによって，長期的に顧客に信頼され使い続けてもらえる製品を供給している。問題が発生しにくく，かつ起こっても解決しやすくするということは，未然に複雑な問題を解決する手法とも言える。また顧客満足を得ることは，ビジネスチャンスの拡大につながる。長く使えるということは，将来の売上が減少することを意味するかもしれないが，原則を優先している。

c．外国への前向きの関心

相手の国の文化に関心を持つこと。このことは国際取引には欠かせないことである。相手を知り，相手の市場に融けこまなければ，スムースな商いはできない。相手を知るためには前向きの関心を持たなければならない。外国の市場を知るために，まず現地を訪ねて現場を見て，現地の文化や取引慣行をよく研究し，相手と時間を共にする努力が実行に移されている。

d．外国人への対応

外国の商売相手といえども，自国の顧客と同じように対等に接することに意を用いている。対等ということは，優越観を持って接するのでもなく，劣等感や恐れを持つのでもないということである。

e．違いの認識

たとえアジアの人でも，外国人は日本人と考え方，感じ方が異なる。アジアの人は日本人と同じように行動すると思い込まないで，違いがあることを出発点として冷静に認識している。種々の出来事を通じて，違いを経験しているが，そのときに直面した問題を否定的に取らず，異なる文化の異なる発露と見て，学ぶべき教訓として受け止め，積極的に対応策を考えている。

f．行動に移す

以前は外国への輸出は他人に任せていたが，そこに市場ひいては利益があると判ると，自ら進出することを決め，行動に移す。挑戦する経営姿勢には，大いに学ぶべきところがある。

g．社内にノウハウがないときは，社外の人に教えを乞う

取引の世界にも自ら調べ，勉強して身につけられること，経験し，時には失敗して初めて学ぶこと，そして他人に聞かず自分だけで考えていても，いたずらに時間を失うだけのことがあろう。Fe 社は国際取引については，虚心坦懐に外部の知識を受け入れる方針を取っている。通訳を使って，語学の壁を乗り越えるといったことも，このうちに入るだろう。この方法は未知の市場に参入するときにも役に立つことと思われる。

h．地方の企業の強みと弱みを分析して，自らの地位を確立する

地方にあって国際取引をするには，どのような問題があるかを研究し，それがどの程度の障害になるかを見極めた上で，なお地方に根ざしてビジネスをするかどうかを考えている。

Ⅱ KCM エンジニアリング株式会社

1．会社グループ概要

KCM エンジニアリング株式会社（以下「エンジニアリング社」という）は，太平洋炭礦株式会社を前身として，石炭の採堀と販売等を目的に2001年に設立された，釧路コールマイン株式会社（以下「コールマイン社」という）の1部門が，2007年に分社化されたもので，コールマイン社の国際関係取引を取扱うことを目的とする。

太平洋炭礦時代の最盛期には，国内で自社炭を年間240万トンくらい販売していたが，現在のコールマイン社の取扱量は，生産規模の縮小により年間60万トン程度になっている。コールマイン社の産出する石炭，及びエンジニアリング社の輸入する石炭は，主に電力用の一般炭である。製鉄用の原料炭の取り扱いは行っていない。

2．エンジニアリング社の営業概要

エンジニアリング社は海外一般炭の輸入と販売を担当しており，これが売上

の大部分を占めている。主な取り扱い炭は距離的に優位な位置にあるロシア炭である。ロシア炭の輸入取引は貿易商社経由で行われており，エンジニアリング社が直接海外取引をしているものではない。

エンジニアリング社のもう１本の営業の柱は，採炭事業や，同社が最も得意とする坑内掘り採掘に関わるコンサルティング事業である。他の日本企業が海外炭鉱に於ける技術上の問題の検討や，炭鉱調査をエンジニアリング社に依頼してくるのを受けて，現地調査を行ない，依頼主に報告書を提出する。日本向に石炭を売っているオーストラリア，インドネシア，中国，ベトナム等で調査を行った実績がある。これらの取引を契約形態という観点から見ると，エンジニアリング社としては日本の企業との契約をして，海外で役務提供するというものである。

コンサルティングの過程で，相手方が日本の機器の購入を希望することがある。可能な場合はエンジニアリング社が機器輸出を行う。この輸出取引は自らが当事者となって行う。但しエンジニアリング社は現場での対応能力に優れており，そこが本来の営業資源である。

コールマイン社の実施する「産炭国石炭産業高度化事業（炭鉱技術移転事業）」も，エンジニアリング社の国際取引に密接につながる事業の一つである。1999年８月の石炭鉱業審議会の答申により，日本の海外炭安定供給確保のため，ベトナム，中国，インドネシアといった産炭国を対象に，平成14年度から平成18年度まで，経済産業省，独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（通称「NEDO」）によって「炭鉱技術海外移転事業」が実施された。この事業をさらに発展的に継続するものとして，平成19年度から平成21年度までの３カ年にわたり，新たに専門に特化した「産炭国石炭産業高度化事業」が実施された。この事業は，アジア・太平洋地域における産炭国の炭鉱技術者に，日本の炭鉱現場等を効果的に活用して，我が国の炭鉱が永年にわたり蓄積してきた技術・ノウハウを人から人へ伝えることで，世界的に優れた日本の坑内掘技術を海外産炭国に移転することを目的とした研修事業であり，地方自治体等の支援と地域住民の協力により実施されている。コールマイン社は自社の有する炭鉱技術

を活用して，釧路炭鉱における国内受入研修及び海外での派遣研修を実施し，産炭国への支援，協力を実施している。この事業を通じて得た，千名を越える中国，ベトナムの炭鉱技術者との交流の成果を，相手の要望に沿った，技術アドバイスを含んだコンサルティングや機器販売等につなげている。

３．国際取引

⑴ 中国Ａ炭鉱会社への機械輸出契約

エンジニアリング社の行った取引の一つにＡ炭鉱会社との機械輸出契約がある。この契約の交渉経過は以下のとおりである。

ａ．Ａ炭鉱会社との商談は，エンジニアリング社のコンサルティングの結果として始まり，2005年から2006年にかけて交渉が行われた。Ａ炭鉱会社の経営する山東省の炭鉱は，中国唯一の海底炭鉱である。

ｂ．契約の直接の目的は，坑内で使用する機械の対中輸出だったが，相手方はエンジニアリング社が独自の工夫をした海底下炭鉱での管理ノウハウや経験にも興味を示したので，エンジニアリング社はこの過程で，海底下の坑内掘り炭鉱のノウハウを伝達した（相手方の要請で現地でセミナーもおこなった）。ノウハウは水の分析手法，浸水に関する知見などを含む貴重なものである。

ｃ．機械の販売交渉は結局不成立に終わった。その理由は相手方の都合で頻繁に条件が変ったことに加えて，中国側に商社が介入し，中国側内部で諸条件が整わなくなったためだ，と考えられている。結果から見ると，ノウハウの取得が目的だったのかと思われなくもない。

⑵ 他の中国企業への輸出

2009年の時点において，中国では鉱山用機器の輸入を許可事項にしている上に，輸入に当たっては，個別の契約の場合は現地における検査が条件となっている他，継続的に納入する場合には，日本の工場そのものが認定を受ける必要があり，甚だ面倒であることなどから，実際上日本からの輸出は困難である。そこでエンジニアリング社ではコンサルティングのみを行っている。以前は中

国には需要家が直接に輸入者となれない，という障害もあったがこの点は改善された。しかし仮に需要家，最終使用者が対外貿易権[16)]を持っていたとしても，このような面倒が待ち受けているというのでは，結局障害は高いということになろう。

⑶　中国以外の国際取引

ベトナムに機材輸出取引がある。これについては，長年にわたって技術指導を行ってきたことを通じて，現地在住の共同事業者，炭鉱関係者および技術者との間で築かれた信頼関係を基本にしている。

多くの案件は共同事業者が，ベトナムにおける国際入札に応札する形を取る。しかし，エンドユーザーとなる各炭鉱には既知の，信頼して話せる技術者が多くいるので，取引に関わる打ち合わせは非常にスムーズに行える。

⑷　国際取引の実績

エンジニアリング社の2007度の国際取引額は輸出が約３千万円，石炭輸入が約17億円，2008年度はそれぞれ７千万円と40億円であった。輸出額の内で中国の炭鉱会社向けのものは，2007年度には少しあったが，2008年度は⑵記載の手続の繁雑化に伴って皆無である。

⑸　国際取引に関する法的情報収集窓口

対中輸出に関する中国の法令についての情報が必要な場合は，取引の相手方から取得することは言うまでもないが，実際に中国の役所の責任者に面談を求めることもした。そのため正確な情報を入手することが出来た。他国でも同様にするよう心懸けている。

16）中国では2004年７月以前は，輸入の資格を持った者しか輸入取引が出来なかったため，実需家は資格を持っているのでない限り，直接の買主になれなかった。制度改定後は理論的には誰でも手続さえふめば，輸入権を取得できることになったが，現実にはすぐ貿易できるというわけでもないらしく，結局は貿易代理権（外貿代理権）を有する企業に輸入を任せることが，少なくないようである。

4．知財戦略

エンジニアリング社として知的財産権を登記・登録しているものは，内外国共にない。ノウハウは数え切れないほど持っているが，これらは法的な保護を受けられるような形では存在していない。エンジニアリング社では，制度に頼ってノウハウを保全するというアプローチをとらず，むしろ「教えなければ，まねする事も出来ない」という積極的な方法によって守っている。

5．国際契約実務

⑴　契約書

取引の契約書はエンジニアリング社内で作成している。英語で作成されたものを相手方から受け取ることも，時にはある。

⑵　ベトナムの企業との交渉

取引を順調に行うためには，人間の繋がりを大切にすること，事務手続をコツコツ積み重ねていくことが大事だと感じている。

6．エンジニアリング社に学ぶ
― 地域にあって，グローバルに活動する会社 ―

エンジニアリング社の経営方針，国際取引実務の分析から，北海道の企業が学ぶべきこと，参考にすべきこととして，次のようなことがあげられる。

⑴　経営基盤

北海道内の地方都市に本社を構えている会社の中で，そこに本社を置かなくても他所で営業ができる会社の場合には，何故地方都市に本拠を構えるかということが，一つの経営上の決定として意味を持ちうる。しかしコールマイン社とそのグループ会社の場合は，現場，すなわち商品が産出される場所で会社の営業を行うことが自然であるので，地方の会社であることに格別の経営戦略上の意義はないと思われる。また他にグループ会社間の人員のやり取りといったことも，釧路に本拠地を置く理由として考えられる。

⑵　技術を守る

メーカー以外の企業で知財戦略というと商標権，意匠権などに関する事項が思い浮かぶが，エンジニアリング社にはその種の知財物件は数多くはない。次に特許，実用新案の類であるが，これもエンジニアリング社は自らはメーカーではないので，特に存在しない。

むしろエンジニアリング社の最大の知的財産は，石炭に関する知識と，特に海底下の坑内掘り炭鉱運営のノウハウである。これらの知識は特定の法的保護を受けられる知的財産権の範疇に入りにくい。そのため定式的な思考に陥ってしまうと，保護の方法がないという結論を出すおそれがあるが，そうは考えず前述の通り「教えなければ，まねする事も出来ない」という考え方を取って守っている。これはアジアという知財権尊重の意識の未だ薄い地域においては，最も実効性のある保全方法であろう。

さらに開示したら程なく模倣されるくらいの技術は，最初から真似されてもやむを得ないという位の覚悟で開示するとのことだが，これも経営戦略として意味ある決断である。

⑶　グローバルな視点から

次にエンジニアリング社の戦略の内で，特にグローバル取引上意味のある点をとりあげてみる。

ａ．目的地に応じた対応

機械販売に当たっての保証条件の設定においては，現地の状況に即した条件を提示している，とのことである。日本と同様の運転，使用環境を期待できない市場への機械の販売に当っては，異なる保証の枠組を設定することは重要なことである。エンジニアリング社は自身はメーカーではないのだから，問題が発生したら，日本のメーカーにそれをヘッジするという，一般的に商社のとるような対応も可能であろう。しかしそうはせずに自らのイニシアチブで問題を限定するという方策をとっている。これも同様の立場に立つ企業には参考になる特筆すべきことである。

ｂ．人的結びつきの重視

ベトナム取引に見られるように，信用の基盤を人的結びつきに置くことは，健全な取引をするのに役に立つ。このことは他の国との取引でも同様であろう。コールマイン社グループは研修（2002年から2006年の間にベトナムと中国から963人の研修生を受け入れ，また逆にベトナム，中国，インドネシアに延べ458人の技術者を派遣して研修を行った）を通じて[17)]，相手国の石炭産業関係者との間に太いパイプを築き上げている。

ｃ．相手国に関する知識 ― 相手国を訪れる ―

異なる国と取引をするときには，相手国の法制度や取引慣行を熟知しておかなければならない。エンジニアリング社では相手国の状況の理解に当たって，第三者のアドバイスや書籍，インターネットの情報に頼ることなく，相手先企業を通じて，また必要ならば自ら事情聴取に赴くことによって直接的な知識を入手している。中国の当局を実際に訪問して法制度調査を行ったこともその一つである。ベトナムの場合も公団の幹部と実際に面談して，相手国を知ることに努めている。このことは国際取引のイロハとはいえ，最も大事なことである。

ｄ．国際取引条件交渉

国際取引では相手の圧力に負けて，相手方の条件を飲んでしまうということが少なくないのは周知のことであろう。エンジニアリング社では状況の如何に関わらず，自社の信念を一貫して主張するようにしている，とのことであった。このことも国際取引を企図するものが，見習うべき姿勢である。

17）コールマイン社ホームページ参照。http://www.k-coal.co.jp/training.html.